SECRÉTARIAT AUX RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET CITOYENNES

2e Rapport annuel 1983-1984

Québec

Avril 1984

Gouvernement
du Québec
Ministère du Conseil exécutif

Le ministre délégué
aux relations avec les citoyens et citoyennes
et responsable de l'Office des personnes
handicapées du Québec

Québec, le 2 avril 1984

Monsieur Richard Guay
Président de l'Assemblée nationale
Edifice Pamphile-Lemay, bureau 103
Québec (Québec)
G1A 1A4

Monsieur le président,

J'ai l'honneur de vous présenter le deuxième rapport annuel du Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes pour l'année 1983-1984.

Veuillez agréer, monsieur le président, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le ministre délégué aux relations
avec les citoyens et citoyennes
et responsable de l'Office des
personnes handicapées du Québec

D. Lazure

DENIS LAZURE

875, Grande-Allée Est
Édifice H 2e étage, bureau 2.110
Québec (Québec)

Gouvernement du Québec
Ministère du Conseil exécutif
Secrétariat Général

Québec, le 2 avril 1984

Monsieur Denis Lazure
Ministre délégué aux Relations
avec les citoyens et citoyennes et
responsable de l'Office des
personnes handicapées du Québec
875, Grande-Allée Est
Edifice "H", 2e étage
Québec (Québec) G1R 4Y8

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous soumettre le deuxième rapport annuel du Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes.

Comme il convient, ce rapport constitue d'abord un bilan des actions entreprises par le Secrétariat. Mais il insiste sur les changements réalisés par les ministères et organismes gouvernementaux à la lumière de la décision du Conseil des ministres du 12 mars 1983 et décrit le programme d'actions que s'est donné le Secrétariat dans quelques secteurs d'interventions.

Je tiens à souligner, cette année encore, le remarquable esprit de dévouement et de collaboration qui anime le personnel et les collaborateurs du Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes.

Veuillez agréer, monsieur le Ministre, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Le secrétaire général associé au
Secrétariat aux relations avec
les citoyens et citoyennes,

Richard Dufour

875, Grande-Allée Est
Edifice H, 2e étage
Québec (Québec) G1R 4Y8
(418) 643-2826

Secrétariat aux relations avec
les citoyens et les citoyennes

RELATIONS ENTRE L'ADMINISTRATION GOUVERNEMENTALE ET LES CITOYENS ET CITOYENNES

SECOND RAPPORT ANNUEL (1983-1984)

Avril 1984

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

1. BILAN DES ACTIVITES DU SECRETARIAT 1

1.1 LES MOYENS D'ACTION

A) Les responsables ministériels 2

B) Les responsables dans les cabinets 2

C) Les tables régionales d'amélioration des services

D) Les visites et enquêtes

E) La connaissance du degré de satisfaction des clientèles

F) Les plans d'amélioration des services

1.2 BILAN DES ACTIONS PRISES ET PERSPECTIVES DÉCOULANT DES PLANS D'AMÉLIORATION 6

A) Ministère du Revenu

B) Commission de la santé et de la sécurité du travail du Québec

C) Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu

D) Commission de protection du territoire agricole du Québec

E) Régie du logement

F) Office du crédit agricole

G) Régie de l'assurance-automobile du Québec

H) Office de la construction du Québec

I) Ministère des Transports

J) Ministère de l'Énergie et des Ressources

K) Ministère de l'Éducation

L) Ministère des Communications

M) Ministère de la Justice

N) Ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement

2. LES SECTEURS D'INTERVENTIONS 21

2.1 L'ACCESSIBILITE DES SERVICES 21

A) La régionalisation
B) La signalisation
C) Les heures d'ouverture
D) Le système téléphonique

2.2 LA PRISE EN CHARGE DES CLIENTS 26

A) L'accueil
B) La technique de "pilote de dossier"
C) La diminution des délais
D) La simplification des formulaires

2.3 L'INFORMATION À LA CLIENTÈLE 31

2.4 LES PRIMES AUX EMPLOYES 33

2.5 LA NOTATION 33

CONCLUSION 34

RECOMMANDATIONS 36

DECISION DU CONSEIL DES MINISTRES

ANNEXE I : Liste des ministères et organismes traités prioritairement
ANNEXE II : Liste des plans d'amélioration reçus
Annexe III : Liste des responsables des ministères et organismes et des responsables au sein des cabinets et du Secrétariat

INTRODUCTION

Le 15 février 1983, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes déposait un mémoire au Conseil des ministres ayant pour titre "les rapports entre l'administration gouvernementale et les citoyens (premier rapport d'étape)". Le mémoire établissait un premier diagnostic sur l'état des relations entre l'administration et les administrés; il cherchait à cerner l'étendue de la connaissance qu'elle a de sa clientèle à partir d'informations générales et ponctuelles. Il identifiait un certain nombre de ministères et d'organismes qui devaient faire l'objet d'actions prioritaires et à l'endroit de chacun d'eux, formulait des recommandations spécifiques.

Le Secrétariat propose aujourd'hui un bilan des actions qu'il a entreprises et des changements réalisés par les ministères et organismes gouvernementaux à la lumière de la décision du Conseil des ministres du 12 mars 1983, et une description du programme d'actions qu'il s'est donné dans quelques secteurs d'intervention.

Quelques recommandations concluent ce deuxième rapport.

1. BILAN DES ACTIVITES DU SECRETARIAT

1.1 Les moyens d'action

A) Les responsables ministériels

Tous les ministères et la plupart des organismes ont désigné auprès du Secrétariat un responsable des relations avec les citoyens, relevant du sous-ministre ou du président d'organisme conformément à l'article 5 de la décision ministérielle du 12 mars 1983. Ce sont ces responsables que le Secrétariat convoque aux réunions pluriministérielles que le ministre préside tous les deux mois. C'est à eux que revenait la tâche de préparer les plans d'amélioration conformément à l'article 8 de la décision ministérielle. Par ailleurs, ces responsables ont, au sein du Secrétariat, un correspondant chargé, entre autres, de faire une appréciation critique des plans d'amélioration et d'effectuer des tests.

Le réseau des responsables, par les contacts étroits et continus qu'il prévoit et par les efforts de réflexion en commun qu'il permet, constitue donc un premier moyen d'action important du Secrétariat. Il y a lieu de se féliciter de la collaboration dont font preuve ces responsables. Les six réunions pluriministérielles tenues à ce jour ont été très fructueuses.

B) Les responsables dans les cabinets

Au mois d'octobre, les directeurs de cabinets ministériels ont désigné un responsable des relations avec les citoyens dans chaque cabinet, qui est de préférence l'agent de liaison. La tâche principale de ce responsable consiste à s'assurer de la mise en oeuvre des mesures contenues dans le plan d'amélioration de leur ministère et des organismes qui sont sous la responsabilité de leur ministre.

A ce jour deux réunions ont eu lieu et la troisième est prévue pour le mois de mai.

C) Les tables régionales d'amélioration des services

Les "tables régionales" d'amélioration des services constituent le prolongement des réunions des responsables ministériels et ont comme préoccupations essentielles l'accessibilité et la prise en charge du client. Organisées conjointement par Communication-Québec et le Secrétariat aux relations avec les citoyens et les citoyennes, elles se caractérisent par une approche qui consiste, à l'exemple de la démarche adoptée par le Secrétariat à l'endroit des ministères sectoriels, à amener les régions à donner une couleur régionale aux plans d'amélioration, en étroite collaboration entre tous les intervenants des ministères. Dans l'amélioration des relations avec la clientèle gouvernementale, la région joue un rôle moteur. Le Secrétariat se doit d'encourager les prises d'initiatives et les efforts déployés par elles. Le ministre a jusqu'ici animé dix tables régionales: à Sherbrooke, le 18 novembre; à Hull, le 25 novembre; à Jonquière, le 28 novembre; à Trois-Rivières, le 17 février; à Québec, le 28 février; à Rouyn, le 2 mars; à Montréal, le 5 mars; à Longueuil, le 16 mars; à St-Jérôme, le 23 mars et à Rimouski, le 30 mars.

L'ensemble des régions administratives du Québec sera couvert d'ici le 6 avril 1984. Par la suite, les tables se réuniront périodiquement, convoquées et présidées par les directeurs régionaux de Communication-Québec. Les dix tables tenues jusqu'à présent ont en commun leur succès de participation et la motivation dont font preuve les responsables régionaux. Elles confirment pleinement en cela la volonté d'agir exprimée par les responsables ministériels.

D) Les visites et enquêtes

Le ministre a effectué depuis quelques mois une soixantaine de visites de bureaux gouvernementaux, la plupart non annoncées, afin de se rendre compte sur place de la qualité des services aux citoyens et citoyennes. Le personnel du Secrétariat consacre au moins une demi-journée par semaine à des visites. Au total plus de 300 visites ont été effectuées. En outre, le personnel du Secrétariat a effectué plusieurs centaines de tests portant,

entre autres, sur les heures d'ouverture, sur la qualité de l'information transmise, sur l'identification des employés.

Ces visites viennent d'être complétées par une enquête effectuée auprès de tous les députés dans le but d'accroître notre connaissance de la clientèle des régions et de connaître la perception que les députés et les secrétaires de comtés ont des différents services gouvernementaux. Cette enquête, effectuée un an après une tournée effectuée auprès des députés et de leurs secrétaires, a permis de noter que la perception de l'administration s'est améliorée, notamment au plan de l'accessibilité des services et de la prise en charge du client.

E) Connaissance du degré de satisfaction des clientèles (rétroinformation)

Les visites et enquêtes nous ont permis d'enrichir de manière appréciable nos connaissances car les instruments de mesure des attentes et du degré de satisfation des clientèles que se sont donnés les ministères sont souvent rudimentaires et les mécanismes servant à recueillir les doléances - du type "service des plaintes" - sont à peu près absents.

L'inventaire effectué à partir des plans d'amélioration reçus jusqu'ici, indique que dix ministères ou organismes effectuent des enquêtes ou des sondages pour mesurer le degré de satisfaction de leur clientèle tels la Régie de l'assurance-automobile du Québec, la Commission de la santé et de la sécurité du travail, le ministère de l'Énergie et des Ressources, le ministère de la Justice, le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche. D'autres, comme la Commission des normes minimales du travail, le ministère des Communautés culturelles et de l'Immigration, envisagent de développer des mécanismes propres à évaluer périodiquement les tendances de leur public.

De plus, le Secrétariat effectuera un sondage prochainement, portant sur le degré de satisfaction de la clientèle à l'endroit de la qualité des services dispensés par l'appareil gouvernemental. Présentement 46

ministères et organismes sont traités prioritairement (annexe I). Sur les 45 ministères et organismes figurant sur cette liste et ayant jusqu'ici remis leur plan d'amélioration, 12 d'entre eux ont déjà en place des systèmes de traitement de plaintes et neuf envisagent d'ici peu d'en mettre sur pied. Il est essentiel que tous les ministères et organismes disposent d'un mécanisme leur permettant non seulement de répondre aux plaintes exprimées, mais de les répertorier suivant leur volume, leur nature, leur gravité, de manière à mettre en oeuvre des mesures correctives. Si le volume des plaintes peut traduire le degré de satisfaction et constituer la base pour des éléments de réforme (ex: accueil, langage technique des formulaire, etc.), les commentaires émanant des clients comme les demandes de renseignements sont aussi des éléments d'indication. Pour l'instant, les mécanismes de collecte de données sont tout au plus fragmentaires et, là où ils existent, il n'est pas sûr qu'on sache tirer pleinement parti des possibilités qu'ils offrent.

Le Secrétariat a l'intention d'accorder une attention particulière au cours des prochains mois à la mise en oeuvre d'un mécanisme de cueillette des données relatives au degré de satisfaction de la clientèle et de proposer sa mise en place de façon aussi uniforme que possible dans tous les ministères et organismes. Actuellement, le ministère des Communications utilise un mécanisme de rétroinformation comportant trois éléments essentiels préparés avec la collaboration des 24 bureaux régionaux: la revue des plaintes, le bulletin Rétrospecq qui est un résumé de divers aspects de la vie en général dans les diverses régions pouvant concerner les ministères et les organismes, et les relevés statistiques mensuels. Il conviendrait d'y ajouter le traitement des commentaires sollicités ou non des clients. Le mécanisme mis au point par le ministère des Communications pourrait inspirer l'ensemble des ministères et organismes gouvernementaux.

Par ailleurs, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes analyse depuis février la correspondance - volumineuse -adressée au Premier ministre pour en dégager les principaux sujets de plainte.

F) Les plans d'amélioration des services

Dès la première des six réunions des responsables ministériels que nous avons tenues, nous avons soulevé la nécessité de préparer un plan d'amélioration des services qui devait consister en une série d'actions à court et moyen terme que le ministère entendait prendre pour corriger des lacunes observées par le Secrétariat ou constatées par lui-même. Le plan devant être perçu dans une optique dynamique, la nature des actions se transforme à mesure qu'évoluent les situations. Le plan devra faire l'objet d'un réexamen périodique auquel seront associés le responsable et son correspondant.

A cette fin, nous avons invité les représentants gouvernementaux à suivre un canevas où un certain nombre de thèmes (ex: heures d'ouverture, formulaires) étaient regroupés sous trois têtes de chapitre: l'accessibilité des services, la prise en charge (ou la réception du client) et l'information à la clientèle; ce canevas devait faciliter l'analyse comparative des différents plans et permettre de regrouper les actions par secteur et par clientèle. La plupart des ministères et organismes ont suivi cette approche. A ce jour, nous avons reçu 67 plans d'amélioration des services gouvernementaux (annexe II).

1.2 Bilan des actions prises et perspectives découlant des plans d'amélioration

Le premier rapport d'étape avait fait état de la nécessité d'un réexamen sérieux de certaines pratiques touchant la relation avec les citoyens dans quelques huit ministères et organismes. Nous proposons de préciser pour ceux-là le diagnostic alors posé en prenant en compte les actions d'amélioration déjà entreprises ou en voie de l'être et de faire état du contenu des plans d'amélioration ainsi qu'une appréciation critique de six autres ministères. Par leur importance et leur diversité, les ministères et organismes retenus ici permettent d'avoir une vue d'ensemble de l'état actuel des relations avec les citoyens, mais surtout d'apprécier l'ampleur des efforts entrepris depuis.

A) Ministère du Revenu

Le ministère du Revenu par la nature, le nombre et la complexité des lois qu'il administre et par le nombre de citoyens qu'il touche est susceptible de plus d'observations négatives de la part des citoyens; il était donc celui qui faisait l'objet des plus vives critiques sous de nombreux aspects et le premier rapport formulait quelque onze recommandations qui invitaient à un réexamen de ses méthodes et de ses modes d'action de manière à accroître la qualité de ses relations avec les contribuables et aussi son efficacité.

Le plan d'amélioration présenté par le ministère du Revenu est très encourageant car il témoigne d'une prise de conscience des problèmes causés par certaines pratiques et d'une volonté manifeste d'apporter des correctifs. Nous ne présenterons ici que les principaux qui ont eu ou devraient avoir à court terme un impact positif quant à la qualité des services offerts aux payeurs de taxes du Québec, notamment les simples citoyens.

La régionalisation des activités du ministère sera accélérée pour améliorer les services offerts aux clientèles. De plus, un nouveau système de cotisation des déclarations de revenus des particuliers a été mis en place pour accélérer et simplifier l'accès du contribuable à l'information.

Ainsi le ministère a modifié depuis février 1984, et ce pour tous les rapports d'impôt de 1983, la formulation des avis de cotisation, afin de faciliter la compréhension du client par l'utilisation d'un langage simple et l'inscription d'explications complètes.

Ce ministère n'a d'ailleurs pas lésiné sur les moyens qu'il a alloués aux services ayant un contact direct avec la clientèle. Ce qui permet à ses unités administratives de mettre actuellement en place une structure d'accueil plus complète destinée à prendre en charge les clients du bureau de la Place Desjardins. A titre d'exemple, 80 nouveaux postes permanents

ont été alloués à la Direction générale des services au public et à l'entreprise. Chaque préposé(e) aux renseignements disposera d'un écran lui permettant une lecture directe du dossier de chaque client qui fera appel à ses services.

Par ailleurs le système d'accueil a été amélioré au coût de 3 milllions de dollars qui ont été consacrés à l'engagement de personnel, à l'installation d'écrans cathodiques et au système téléphonique. Cela a déjà permis de diminuer les "rejets" et les "abandons" de lignes dans la plupart des centres de service. De plus, depuis le 1er avril tous les bureaux régionaux du ministère demeurent ouverts le midi.

En ce qui concerne la formation et le perfectionnement du personnel affecté au service direct à la clientèle, il faut noter l'importance et la pertinence des sessions qui sont en cours depuis déjà le mois d'août 1983.

Le ministère accorde depuis janvier 1984 une prériode de 30 jours sans intérêt suite à l'émission du premier avis de cotisation et expédie tous les deux mois des relevés périodiques, de telle sorte que les clients soient informés adéquatement de l'état de leur dossier.

Depuis janvier 1984, le ministère du Revenu a porté de 600 $ à 1 000 $ le barème d'impôt à payer au-delà duquel un travailleur autonome doit effectuer des versements trimestriels; ce montant est porté à 1 500 $ pour les personnes âgées de 60 ans et plus. Plus de 65 000 contribuables bénéficient de cette mesure et n'ont plus à soumettre de rapports trimestriels.

Au cours des dernières années, les délais moyens des règlements d'oppositions ont été considérablement réduits; le ministère vise à ramener le délai moyen actuel de 18 mois à 6 mois d'ici un an. Un comité d'étude créé en novembre 1983 fera rapport en vue du règlement des cas relatifs à des personnes démunies, afin de pouvoir suspendre le recouvrement dans des conditions particulières.

Pour les clients du ministère du Revenu qui souhaitent exercer un recours en matière fiscale, une nouvelle juridiction est accordée à la Cour des petites créances jusqu'à 1 650 $ pour le montant d'impôt à payer et jusqu'à 5 000 $ pour la modification du revenu imposable. Une telle mesure permettra d'accélérer le traitement de ces recours et permettra une révision par une instance externe.

Des initiatives nombreuses et concrètes ont été prises visant l'amélioration de la qualité des services de ce ministère offerts à sa nombreuse clientèle.

Malgré ces effort considérables et le travail accompli, il reste encore plusieurs critiques adressées à ce ministère, telle l'obligation de s'identifier et de porter une identification pour avoir accès à la "tour du Revenu" de la Place Desjardins à Montréal, même si l'on se rend aux bureaux d'autres organismes ou encore la difficulté, toujours actuelle, pour un client de savoir où en est le traitement de son dossier.

B) Commission de la santé et de la sécurité du travail

Les intentions contenues dans le document présenté par la Commission de la santé et de la sécurité du travail démontrent une préoccupation d'amélioration des relations avec les citoyens. La Commission a d'ailleurs amorcé des actions en ce sens et plusieurs projets témoignent de sa volonté de poursuivre ses efforts.

Etant donné cependant que des critiques nombreuses sont encore portées envers le Commission, il semble prématuré de porter un jugement global sur la Commission tant que celle-ci n'aura pas approfondi et précisé la signification de ces critiques et surtout tant qu'elle n'aura pas éprouvé solidement la valeur des améliorations annoncées ou amorcées.

C'est ainsi que, pour le moment, nous souhaitons observer attentivement l'application des mesures énoncées par la Commission, notamment:

- les pilotes de dossiers dans les bureaux régionaux;
- le guide du travailleur inspiré du guide de l'employeur;
- le système informatisé de gestion des dossiers dans les bureaux;
- l'amélioration du système de correspondance standard ainsi que la simplification des formulaires;
- l'amélioration de l'information aux accidentés pour les aider à se préparer à comparaître aux séances de révision;
- l'accueil personnalisé des accidentés lors des évaluations médicales.

Le Secrétariat compte que la Commission apportera toute l'attention nécessaire à la mise en place et à la vérification de ces diverses mesures d'amélioration dans les prochains mois et qu'elle nous tiendra étroitement informés. Avec ces nouveaux éléments, le Secrétariat sera en mesure, lors d'une prochaine intervention, de faire état de la situation de façon complète et éclairée.

C) Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu

Le premier rapport d'étape établissait que l'essentiel des plaintes formulées à l'endroit du ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu avait trait à la multiplicité des programmes d'emploi et aux critères d'admissibilité jugés trop contraignants. Des efforts ont été amorcés pour assurer une meilleure information auprès des employeurs et des chômeurs par la diffusion de dépliants et de fascicules explicatifs.

Par ailleurs, pour simplifier les contacts avec la clientèle au moins dans le cas du module Jeunesse, les Centres Travail-Québec ont instauré le système de "pilote de dossier".

Le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu nous a démontré une ferme volonté de collaboration dans le cadre de nos efforts pour diminuer le nombre et la complexité des formulaires. A ce chapitre, le ministère élabore actuellement un formulaire intégré, qui permettra au client de présenter en une seule démarche une demande relative à la sécurité du revenu et à la recherche d'un emploi.

Autre point positif à signaler, le ministère conformément au voeu du Secrétariat, a entrepris d'ouvrir la plupart des bureaux de Travail-Québec le midi.

Toutefois, malgré les bonnes intentions manifestées dans le plan déposé par ce ministère, il y a encore place à l'amélioration, surtout dans le réseau Travail-Québec. Des clients se plaignent de l'accueil qu'ils y reçoivent. Les communications téléphoniques sont difficiles à obtenir. Certains fonctionnaires sont brusques au téléphone, ne donnent pas toujours les bonnes explications. Certains bureaux n'offrent pas de locaux fermés pour faciliter des conversations confidentielles ou encore doivent pratiquer une forme d'accueil plutôt relâchée qui favorise les échanges entre fonctionnaires et clients au vu et au su de tous. Dans l'ensemble, on refuse de renseigner au téléphone les personnes inscrites au volet main-d'oeuvre sur l'état de leur dossier alors qu'on le faisait il y a encore deux ans. Des candidats se plaignent également de ce que les centres Travail-Québec ne respectent pas la liste d'ordre chronologique des inscriptions dans leurs offres d'emplois.

D) Commission de protection du territoire agricole du Québec

Le plan soumis pourrait contenir davantage d'actions à entreprendre, à court terme, sur la façon de donner suite à la décision du Conseil des ministres, notamment pour réduire les délais. De façon générale, il ne témoigne pas d'une prise de conscience des problèmes et d'une volonté de leur trouver des solutions.

En particulier, le document ne fait aucun état de mesures à prendre sur des questions importantes, telles que les heures d'ouverture, la prise en charge du client (pilote de dossier), le sytème de rétroinformation et l'aménagement des locaux.

La conformité à la loi de protection du territoire agricole ne devrait pas empêcher une simplification des procédures, une réduction des délais, une vulgarisation des formulaires et des décisions de manière à les rendre plus

accessibles à la population. Les derniers contacts entre la Commission et le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes semblent nous démontrer une ouverture en ce sens.

E) Régie du logement

Pour la Régie du logement, la réduction des délais a constitué une action prioritaire et ses efforts ont été couronnés de succès. Actuellement, au rythme de 3 500 auditions par mois, le délai moyen d'audition des demandes autres que les demandes de fixation de loyer est d'environ trois mois. Il est intéressant de noter que la nature des plaintes acheminées à la Régie s'est modifiée depuis quelque temps. Alors qu'auparavant, les plaintes pour délais considérés non acceptables prédominaient, ce type de plaintes n'est plus que l'exception aujourd'hui.

Dans son fond et dans sa forme, le plan soumis par la Régie a bien répondu à nos attentes. Son programme d'actions prioritaires comprend des engagements prévus avec échéanciers et responsables, qui correspondent à plusieurs des carences identifiées. Par exemple, certaines mesures apparaissent significatives telles la mise sur pied d'un service d'accueil et surtout la création d'un service de conciliation destiné à amener les parties à régler leurs différents et ainsi réduire les interventions de la Régie. Pour les régions éloignées, la Régie a recours à des organismes du milieu et à des centres locaux de services communautaires pour dispenser ses services; elle a mis sur pied une équipe itinérante; elle utilise des régisseurs à temps partiel notamment à Chibougamau, Sept-Iles et Gaspé.

Les efforts d'ouverture des bureaux le midi cependant n'ont pas porté fruit partout et doivent être poursuivis. Quant aux communications téléphoniques, la situation n'est pas encore satifaisante. Plusieurs bureaux à Montréal, Lévis et Québec particulièrement ne sont accessibles qu'après plusieurs essais. Communication-Québec a déjà informé la Régie des problèmes multiples et des plaintes faites à ce sujet. Des améliorations ont commencé à se faire jour à Québec par l'addition de personnel et nos contacts avec la Régie nous laissent espérer des

améliorations; une centralisation des installations téléphoniques à Montréal pourra compléter avantageusement la disponibilité des services. Enfin, des mesures temporaires devront être mises en place dans les périodes de demandes intenses de services.

F) L'Office du crédit agricole

Il est important de noter que l'Office souscrit aux objectifs du Secrétariat aux Relations avec les citoyens. Cependant, un point reste préoccupant: celui des délais dans l'étude des demandes de prêts. L'expérience pilote de l'Office menée à Montréal en 1979 a démontré qu'une amélioration sur ce plan était possible. L'Office se propose comme objectif la réduction des délais et le Secrétariat se réjouit qu'il entende tout mettre en oeuvre pour qu'ils se rapprochent sensiblement de ceux de la Société du crédit agricole, l'organisme fédéral que l'Office lui-même cite dans son plan d'amélioration. Actuellement, le dossier suit le cheminement suivant. Dans la région, le conseiller en financement fait la cueillette et l'analyse des données ainsi que l'appréciation du candidat et de son projet et transmet ces informations avec sa recommandation au bureau régional.

Une première révision est faite par le directeur régional qui achemine le dossier, assorti de sa recommandation également, à la direction du financement agricole (siège social) où l'on procède alors à une révision technique de l'ensemble du dossier; ce dernier est ensuite examiné par l'un des quatre directeurs adjoints de ladite direction en vue d'une recommandation au Bureau de direction pour décision.

Ainsi, alors que les agriculteurs qui s'adressent à l'Office du crédit agricole doivent attendre plus de 100 jours pour une demande de crédit à long terme et jusqu'à cinq mois et même davantage pour les demandes reliées à une mutation, une mainlevée, ceux qui s'adressent à la Société du crédit agricole du Canada obtiennent leur réponse dans un délai d'un peu plus de 40 jours.

Un des moyens à retenir pourrait être d'accorder une plus grande autonomie au conseiller en financement en région en matière de prêts, jusqu'à un plafond à déterminer. Le conseiller en financement pourrait être la personne désignée à titre de "pilote de dossier", jusqu'au terme de la prise de décision relative au prêt à accorder ou à refuser; et la décision devrait être motivée et expliquée clairement à l'agriculteur. L'Office a déjà entrepris une reforme administrative et il a l'intention de la poursuivre ceci étant toutefois conditionnel à la refonte des lois sur le financement agricole. Cette réforme permettrait d'établir la situation financière des agriculteurs, de prévoir leurs besoins en financement, d'évaluer leurs garanties et, suivant le cadre de financement établi par l'Office, de partager le pouvoir décisionnel entre la direction de l'Office et le conseiller en financement.

Le plan soumis comporte d'autres actions détaillées accompagnées d'un calendrier précis telles que la révision en profondeur des formulaires, pratiques et procédures et marque une volonté ferme de mettre sur pied un système de rétroinformation.

G) Régie de l'assurance-automobile du Québec

Pour l'essentiel, les critiques portaient sur les difficultés d'entrer en contact avec l'agent d'indemnisation, sur la perte des pièces de dossiers et sur les difficultés d'obtenir des formulaires de réclamation.

Les mesures proposées dans le plan de la Régie semblent bien correspondre aux lacunes identifiées. Le souci de proposer des mesures concrètes avec un échéancier témoigne de sa volonté d'apporter les correctifs nécessaires.

Ainsi, la Régie travaille à l'implantation d'un système de pilote de dossier de telle sorte que le client de cet organisme ne fera affaire qu'avec un seul fonctionnaire pour l'ensemble des aspects de son dossier.

Elle a déjà modifié en partie la pratique administrative qui consiste à expédier à deux semaines d'intervalle un chèque d'indemnisation, puis la lettre explicative qui s'y rapporte; ces documents sont dorénavant expédiés simultanément.

En ce qui a trait à la Gestion du code de la route, les réformes sont déjà nombreuses: la régionalisation; la multiplication du nombre des émetteurs; les examens sur rendez-vous; les efforts faits en vue de réduire les délais et les temps d'attente par la mise en place d'un service d'accueil.

Deux réformes importantes sont prévues: la Régie implantera dès janvier 1985 une procédure permettant d'effectuer dorénavant sur place les remboursements consécutifs à une transaction; actuellement les clients doivent attendre un remboursement expédié par la poste. En outre, il est prévu que ses bureaux soient ouverts un soir par semaine à compter du mois d'avril.

H) Office de la construction du Québec

L'Office de la construction du Québec se préoccupe de ses relations avec les citoyens ainsi qu'en font foi certaines pratiques comme l'accueil à la clientèle, l'aide à remplir les formulaires, l'attention particulière portée aux personnes analphabètes, le pilote de dossier, les 13 bureaux répartis sur le territoire, les lignes téléphoniques permettant à tout travailleur de la construction où qu'il se trouve dans sa région, de communiquer sans frais avec le bureau de sa région et de régler par téléphone toute question relative à son dossier. Ces services sont offerts à l'heure du midi depuis plusieurs années.

Les plaintes recueillies depuis plusieurs mois auprès des clients desservis par l'Office et des députés ont trait surtout au fond même des règlements concernant le permis de travail; la qualité des relations entre l'Office et les travailleurs est d'emblée reconnue.

I) Ministère des Transports

Avec ses 300 bureaux répartis sur l'ensemble du territoire, le ministère des Transports a une longue tradition de relations directes avec les citoyens. L'envoi d'une circulaire du sous-ministre aux gestionnaires, datée du 6 juin 1983, rappelant l'importance de maintenir à un niveau élevé la qualité des relations avec les citoyens traduit cette préoccupation permanente du ministère. Des mesures d'amélioration importantes sont mises en place telles que des cours de formation, le traitement des plaintes et les comités de lecture des formulaires. D'autres mesures comme l'amélioration de la signalisation dans ses édifices, l'aménagement des bureaux d'accueil, la préparation d'un guide d'accueil du client, l'inventaire du personnel parlant des langues étrangères, sont en voie de réalisation. Toutes ces améliorations faciliteront l'accès aux services fournis aux citoyens par le ministère.

J) Ministère de l'Énergie et des Ressources

La clientèle du ministère est surtout composée de professionnels ou de clients "corporatifs". La clientèle composée de simples citoyens semble satisfaite des services que le ministère offre puisque nous n'avons pas constaté de plaintes sur ces services. Les tests que nous avons effectués auprès de certains services (Cartographie, Cadastre, etc.) qui traitent avec les citoyens, nous ont permis de constater qu'ils disposaient d'une structure d'accueil efficace.

Toutefois, la régionalisation des services de renseignements laisse à désirer et comporte des lacunes que le ministère entend corriger par la mise en place d'un programme d'actions comportant notamment la formation des préposés à l'accueil et aux renseignements.

K) Ministère de l'Éducation

Des février 1982, le sous-ministre, dans une communication à tous les cadres du minstère intitulée "l'Éducation je m'en occupe...

personnellement", faisait connaître un ensemble de mesures destinées à améliorer les relations avec sa clientèle, dont certaines ont déjà donné des résultats concrets. Il convient de souligner la réalisation d'un excellent document audiovisuel qui connaît une large diffusion. En plus des actions destinées à consolider celles déjà prises, le plan d'amélioration en comprend de nouvelles.

Au plan de l'accès aux services, le ministère met l'accent sur la régionalisation de ses opérations et la modification des heures d'ouverture. En ce qui concerne l'accueil, il révisera les pratiques et procédures qui touchent l'identification des employés d'accueil, les requêtes des citoyens et la suite qui leur est donnée. Cette révision servira dans l'amélioration de son service d'accueil. Le ministère prévoit inviter des citoyens à faire partie de comités de lecture des projets de publications.

Il est intéressant de signaler que le ministère développera et implantera un mécanisme d'inscription mieux adapté pour les cours de formation aux adultes; un mécanisme de pré-inscription permettrait par exemple de réduire considérablement l'engorgement constaté à chaque début de session durant les quelques jours consacrés à l'inscription des adultes.

De même, le ministère, de concert avec les ministères de la Main-d'Oeuvre et de la Sécurité du revenu et de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, procédera à la réalisation de cours de formation aux adultes sur les programmes gouvernementaux orientés vers l'aide à la petite et moyenne entreprise, permettant ainsi aux personnes concernées de bien connaître et comprendre les programmes à leur disposition.

Malgré une amélioration constatée dans le secteur des prêts et bourses, d'autres devraient être apportées afin que les chèques soient remis à temps.

L) Ministère des Communications

Dans le cadre de son mandat d'informer les citoyens, le ministère est appelé à fournir une vaste gamme de services que l'on ne rappelera pas ici.

Une lacune a été maintes fois constatée: la difficulté d'accès téléphonique, notamment aux bureaux de Montréal et de Québec. L'établissement de l'horaire variable et l'augmentation du personnel préposé aux renseignements ainsi que l'accroissement du nombre de lignes téléphoniques devraient progressivement accroître l'accessibilité et réduire le temps de réponse.

Depuis le premier janvier, les services d'accueil et de renseignements du réseau de Communication-Québec sont offerts de façon ininterrompue de 8h30 à 16h30.

Par ailleurs, le ministère procédera sous peu à des expériences pilotes visant à utiliser des ressources du milieu pour desservir certaines localités actuellement exclues de son réseau. L'un de ces projets vise la mise sur pied, de concert avec une municipalité régionale de comté, d'un service commun de référence et d'information sur la MRC et les villes et villages qui la composent, ainsi que sur le Gouvernement. L'autre intervention vise à confier à une personne du milieu, dans une agglomération non desservie, un contrat visant à dispenser les services des renseignements à domicile. Ces deux mesures permettront d'étendre le service d'information à des clientèles mal servies à cause de leur éloignement des grands centres.

Compte tenu de sa mission, le ministère des Communications est le principal collaborateur du Secrétariat aux Relations avec les citoyens. Il fournir chaque semaine au Secrétariat son relevé de plaintes et le bulletin Rétrospecq établis à partir de données recueillies dans les bureaux régionaux de Communication-Québec. Ce qui permet à ces derniers et au Secrétariat aux relations avec les citoyens d'intervenir régulièrement

auprès des ministères et des organismes auxquels un grand nombre de plaintes s'adresse.

C'est avec Communication-Québec que le Secrétariat organise les tables régionales d'amélioration des services dont il a été fait état au début du présent rapport. Communication-Québec fournira également son savoir-faire dans la mise sur pied des systèmes de rétroinfomation dont se dotent les ministères à la demande du Secrétariat aux relations avec les citoyens.

Le ministère des Communications participe activement aux travaux sur la signalisation dont il sera question plus loin, conjointement avec le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement et le Secrétariat aux relations avec les citoyens.

M) Ministère de la Justice

Le plan soumis par ce ministère concerne également 11 organismes qui en relèvent. Les objectifs proposés par le plan reposent notamment sur les conclusions de deux sondages effectués par le ministère, l'un externe relatif aux attentes de la clientèle, et l'autre interne au ministère. Ces sondages ont largement contribué à la définition des objectifs et du choix des moyens, notamment au plan de l'accueil dans les palais de justice: actuellement un examen attentif des structures d'accueil est effectué dans tous les palais de justice du Québec; par la suite des correctifs seront apportés et rendront disponible une documentation rédigée dans une langue accessible, un définition plus claire du rôle des agents de sécurité et des préposés aux renseignements, un aménagement physique adéquat pour le public et une nouvelle signalisation.

Par ailleurs, l'initiative prise récemment par les employés du Palais de justice de Saint-Hyacinthe (ouverture des services jusqu'à 21h le jeudi) constitue un précédent très interessant. L'exemple vient d'être suivi par le Palais de justice de Sherbrooke.

En ce qui concerne la langue de l'administration de la justice pour les non-initiés, l'Office de la langue française et le ministère ont mis sur pied un comité pour étudier les conditions d'un langage plus souple, plus ouvert et mieux compris; un autre comité est chargé de la révision du texte des formulaires; quant à la signalisation, un projet pilote au Palais de justice de Québec va permettre de tirer des enseignements pour l'ensemble des palais de justice. Le Secrétariat apporte son appui aux travaux de ce comité.

La Régie des permis d'alcool, qui relève du ministère de la Justice, a été le premier organisme à soumettre pour approbation au Secrétariat son projet de nouveau formulaire et de procédures de consultation, en vigueur depuis le 1er janvier pour les demandes de permis d'alcool à l'occasion de réunions.

Cependant, depuis plusieurs années, la longueur des délais dans l'audition des causes, spécialement à la Cour supérieure à Montréal, constitue une entrave majeure à "l'humanisation" de la justice. La poursuite de cet objectif par une modernisation du langage juridique, par un meilleur accès au recours judiciaire, par une réduction des coûts, etc., est d'abord fonction de la durée des procédures. Le plan d'amélioration du ministère s'attarde fort peu à ce problème grave d'une justice trop "lente", qui a par ailleurs été l'objet de nombreux efforts du ministère de la Justice depuis quelques années, notamment au plan législatif. Tout en reconnaissant que cette situation difficilement acceptable pour les contribuables découle de différents facteurs, le Secrétariat est d'avis que le ministère ne devra pas relâcher ses efforts auprès de ses partenaires, juges, procureurs, administrateurs, pour que ces délais soient raccourcis le plus possible.

N) Ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement

Responsable de la signalisation de tous les édifices gouvernementaux au Québec, le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement entend y accorder une importance primordiale, autant à l'extérieur qu'à l'intérieur, afin de s'assurer que les citoyens puissent y accéder

facilement. En effet, dans toutes les régions du Québec, tant les fonctionnaires que les citoyens déplorent l'état insatisfaisant de la signalisation des bureaux gouvernementaux.

De plus, le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement a pris l'initiative, dans le cadre d'une action vigoureuse visant à améliorer la signalisation externe et interne des édifices abritant des services gouvernementaux. Il est fait état plus bas des interventions qu'il entend faire, avec le concours du ministère des Communications et des ministères sectoriels.

2- LES SECTEURS D'INTERVENTION

2.1 L'accessibilité des services

Au plan de l'accessibilité, quatre aspects nous sont apparus particulièrement importants: la régionalisation, la signalisation, les heures d'ouverture et le système téléphonique.

A) La régionalisation

Il est incontestable que des efforts ont été faits au cours des récentes années pour rapprocher l'administration des administrés. Pour certains ministères ou organismes comme les ministères de l'Environnement, de l'Énergie et des Ressources, de la Main d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, la Régie de l'assurance-automobile du Québec, la régionalisation des services est considérée depuis longtemps comme une condition essentielle à une meilleure qualité des services.

Certains organismes comme la Régie du logement ou la Régie de l'assurance-automobile du Québec et la Régie des rentes du Québec font appel à des unités mobiles pour se rapprocher de leur clientèle. Pour certains ministères tel l'Éducation, la régionalisation des opérations demeure un moyen privilégié. De façon générale, il s'agit d'un aspect bien traité dans les plans d'amélioration bien qu'il faille déplorer que certains

ministères et organismes restent vagues quant aux actions à entreprendre à court terme.

Mais cette présence dans les régions serait plus efficace et plus productive si certains ministères l'accompagnaient d'une délégation de pouvoirs. L'exemple, cité plus haut, de l'Office du crédit agricole illustre les avantages que le citoyen pourrait trouver à une telle démarche si le fonctionnaire dans la région se voyait confier plus d'autorité pour prendre des décisions qui relèvent à l'heure actuelle des instances centrales.

Les tables régionales d'amélioration permettront de mieux cerner les attentes des gestionnaires régionaux et des citoyens dans ce domaine et de faire des suggestions précises dans un proche avenir.

B) La signalisation

Les visites du ministre comme celles du personnel du Secrétariat, nous amènent à poser un diagnostic clair: la signalisation ou l'identification des bureaux ou services gouvernementaux laisse à désirer de façon générale. En de très nombreux endroits, elle est inadéquate, inefficace ou carrément mauvaise, voire même inexistante.

Ainsi, une visite récente au siège de Montréal de la Commission des transports a permis de constater que ce service n'est pas identifié à l'extérieur de l'édifice; la seule enseigne indique la présence d'un hôtel de la chaîne "Holiday Inn". Au complexe de Place Desjardins, où travaillent quelque 3 000 fonctionnaires, la présence gouvernementale passe inaperçue.

La signalisation des "centres administratifs du gouvernement du Québec", appellation pour le moins vague sinon incorrecte, comporte de graves lacunes: dans bien des endroits, la présence de ministères et organismes dans le "centre" n'est pas signalée à l'extérieur.

La signalisation interne laisse autant à désirer et l'interprétation faite des normes du gouvernement ne permet pas la réalisation d'une signalisation qui puisse servir de guide aux visiteurs.

Si l'identification a pour objet de créer une image cohérente du gouvernement et d'être sa marque de commerce, la signalisation, elle, doit répondre en plus à des critères d'efficacité et à des critères d'esthétique et correspondre aux besoins des visiteurs.

Elle doit être visible de loin, utiliser la couleur à des fins pratiques au besoin, être installée aux bons endroits, ne pas hésiter à utiliser des pictogrammes, et tenir compte des usages internationaux qui se développent sans cesse. Elle doit de plus pouvoir répondre aux besoins spécifiques de certains groupes comme les personnes handicapées.

L'amélioration de l'accessibilité des services gouvernementaux nécessitant une révision de la signalisation, le ministère des Communications et celui des Travaux publics et de l'Approvisionnement, responsables de la conception et de l'exécution des travaux de signalisation, et le Secrétariat aux Relations avec les citoyens, ont entrepris de concert avec les ministères et organismes des travaux importants pour l'amélioration de la signalisation à l'intérieur et à l'extérieur des bureaux gouvernementaux: meilleure visibilité, utilisation d'appellations thématiques qui désignent l'objet du service (ex: "aide financière") plutôt que des appellations qui désignent le service lui-même (ex: "gestion des programmes"), suppression d'expressions à usage interne tel "centre administratif", suppression de sigles, utilisation de panneaux dits en triangle (perpendiculaires au mur).

C) Heures d'ouverture

Le Secrétariat a clairement établi auprès des responsables ministériels que le citoyen a droit aux même avantages au plan de l'accès aux services gouvernementaux que le fonctionnaire qui profite de son heure de midi pour faire des courses. À partir de tests et des visites effectués par le personnel du Secrétariat et le ministre, celui-ci a souligné aux

représentants ministériels la confusion qui régnait au plan des heures d'ouverture puisque des ministères restent ouverts le midi alors que d'autres ferment et ce, dans le même édifice dans certains cas. Certains se disent disposés à ouvrir à la condition que d'autres fassent de même et entre temps, chacun attend qu'un autre prenne l'initiative.

Très peu de plans d'amélioration contiennent des mesures concrètes: on s'engage à étudier la question, à sonder la clientèle, ou encore à offrir un service continu à l'accueil.

C'est dire que les quelques exemples cités dans la première partie de ce mémoire ne constituent pas encore la règle.

Cependant, depuis la remise des plans au Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes, le travail d'incitation s'est poursuivi, tant auprès des responsables ministériels que dans les tables régionales. Les exemples apportés par les représentants d'organismes qui sont ouverts le midi depuis de nombreuses années, comme l'Office de la construction, nous ont aidé à amorcer le mouvement de façon substantielle.

De plus, on a souvent prétendu que l'accès continu à des services de 8 h 30 à 16 h 30 exigeait des effectifs accrus. Nous avons la conviction que l'ouverture des bureaux le midi peut et doit se faire, à quelques rares exceptions près, sans l'accroissement global d'effectifs à la condition qu'on soit disposé à effectuer les réaménagements nécessaires.

À cet égard, certains ont pu croire que les conventions collectives constituaient une contrainte à l'accès aux services à l'heure de midi. Selon le ministère de la Fonction publique, aucun article des conventions des fonctionnaires ne constitue un obstacle mais, dans le cas des professionnels, la tenue de consultation est prévue. Les exécutifs syndicaux ont confirmé cet avis au ministre.

Nous avons donc sensibilisé les responsables ministériels à cette question et, de façon générale, les ministères et organismes sont disposés à

réévaluer et à modifier en conséquence les pratiques actuelles. Notre objectif principal est d'offrir pour tous les services gouvernementaux un service ininterrompu à l'heure de midi dès juin 1984. Plusieurs ministères et organismes ont fait des progrès notables depuis un an. Mentionnons entre autres: la Régie des rentes, la Régie du logement, la Régie de l'assurance-automobile, les Centres de Travail-Québec, le ministère du Revenu, le ministère de l'Education et Communication-Québec.

En outre, il est essentiel que le principe suivant lequel la clientèle de l'appareil gouvernemental a droit à des services complets à des heures connues et stables, s'applique aussi aux invités des commissions parlementaires: les horaires ne devraient pas être modifiés sans avis préalable suffisant, pour causer le moins possible d'inconvénients aux invités, qui viennent le plus souvent de l'extérieur de Québec.

D) Le système téléphonique

Les services à la clientèle et les réseaux téléphoniques ont été affectés par les coupures comme les autres postes budgétaires. Les difficultés énumérées par de nombreux citoyens pour rejoindre certains services pouvaient être attribuables à la réduction des lignes téléphoniques, et parfois de personnel.

Au cours de la dernière année, plusieurs ministères et organismes se sont plaints du manque de latitude pour administrer leur budget de communications. Dans la revue des programmes du budget 1984-1985 on a pu constater l'insertion d'un compte séparé pour les services de communications. Cette nouvelle approche acceptée par le Conseil du Trésor fait suite à des discussions entre le ministère des Communications et le Secrétariat aux relations avec les citoyens: elle permettra une plus grande liberté de gestion et par là- même, rendra possible la mise en place d'un service téléphonique de qualité à la clientèle. Nous invitons donc à nouveau les ministères à procéder avec vigilance afin d'éviter les coupures budgétaires dans les secteurs touchant les relations avec les citoyens.

2.2. La prise en charge des clients

Ce chapitre portera surtout sur les efforts faits par le Secrétariat au plan de l'accueil et de la technique "de pilote de dossier". Il aborde aussi la question des délais dans les décisions administratives - et non dans les décisions de caractère judiciaire - ainsi que la question des formulaires.

A) L'accueil

Le but essentiel recherché par un service d'accueil est de réduire et d'accélérer les démarches. Il n'est pas nécessaire que le préposé à l'accueil soit hautement compétent au plan technique, mais il doit surtout être un aiguilleur et bien connaître les personnes ressources dans les directions habilitées à traiter des problèmes qui lui sont soumis. Son but est de rendre plus aisé l'accès à la bonne personne. Le Secrétariat a fait connaître les principes généraux d'un service d'accueil en laissant à chaque ministère et organisme le soin de préciser son propre modèle.

Un service d'accueil est souhaitable puisque, à l'expérience, on sait qu'il règle 80% des demandes usuelles, dégageant ainsi des ressources pour s'occuper des 20% de démarches plus complexes. La qualité des relations entre les pouvoirs publics et les citoyens ne saurait être améliorée sans la mise en place de services d'accueil bien organisés, disposant d'un personnel formé et muni d'outils nécessaires (guides, organigrammes, informations tenues à jour).

La réalisation d'un poste d'accueil à l'édifice "G" de Québec sera étendue à d'autres édifices avec l'objectif de susciter dans tout l'appareil gouvernemental une mentalité d'accueil.

Des travaux sont entrepris depuis cet automne pour que la prise en charge des clients des bureaux des trois tours du complexe Desjardins à Montréal devienne une réalité. La collaboration des autorités de Place Desjardins étant indispensable, le ministre s'en est assuré, au cours de l'automne, en rencontrant son président-directeur général.

Au moment où s'ouvre un nouvel axe piétonnier souterrain nord-sud, du Palais des Congrès à Place des Arts, les services gouvernementaux de Place Desjardins devront devenir un modèle, non seulement pour ce qui est du service d'accueil, mais dans tous les secteurs abordés dans le présent mémoire.

Les initiatives signalées plus haut au ministère du Revenu à Place Desjardins, dans l'ensemble des palais de justice ou celles de quelques autres ministères (Loisir, Chasse et Pêche à Place Desjardins et à son siège de Place de la Capitale à Québec) vont être répandues dans les régions, notamment dans les "centres administratifs" où devra s'instaurer une mise en commun des services d'accueil et de réception de la clientèle.

Par ailleurs, la Commission de la santé et de la sécurité du travail met sur pied un service d'accueil aux accidentés qui se présentent pour une évaluation médicale. Ces derniers seront reçus par un agent de renseignements particulièrement réceptif à la personne, choisi spécialement pour son sens humain et sa connaissance des dossiers des accidentés. Enfin, à la Régie de l'assurance-automobile du Québec, un préposé à l'accueil s'assure à l'arrivée que les candidats aux examens sont munis de tous les documents nécessaires.

Les visites effectuées et les tests menés par le personnel du Secrétariat dans les bureaux gouvernementaux en région permettent de constater que l'identification des employés est de façon générale bien observée, mais le ministère des Communications, dans son rappel à l'effet que l'identification des employés constitue un élément important de la réception des clients, y incluera l'article 12 de la décision du Conseil des ministres de mars portant sur l'inscription des coordonnées des signataires de toute correspondance gouvernementale.

B) La technique de "pilote de dossier"

La technique de "pilote de dossier" conditionne fortement le succès de tout un éventail d'autres actions, au plan de l'accueil. C'est à cette

technique que peut être attribuable, en bonne partie, la réduction des délais, problème majeur dans de nombreux services gouvernementaux.

Si le service d'accueil vise à réduire les démarches en facilitant l'accès à la bonne personne, la technique de "pilote de dossier" vise à simplifier et à accélérer les procédures et assure une continuité du contact. Le but recherché est de réduire la multiplicité des interventions par le client en décloisonnant les démarches. Il s'agit d'un "service intégré" où la responsabilité des demandes sur les dossiers est assumée par une personne qui voit à ce que les actions nécessaires soient prises pour les mener à terme.

Certains services ont déjà apporté une attention particulière à l'implantation de ce mécanisme. Ainsi, la Commission de la santé et de la sécurité du travail donne tout son sens à la notion de "pilote de dossier"; ce dernier sera en mesure de répondre de l'ensemble du dossier en fusionnant les fonctions de l'agent d'indemnisation et de l'agent de réparation et sera le contact privilégié du bénéficiaire. De plus, chaque dossier est traité par une équipe pluridisciplinaire qui permet d'intégrer les diverses interventions dans un processus unique de réparation. De même, à la Régie de l'assurance-automobile du québec, la mise en place d'un répondant unique en avril 1984 pour les frais et l'indemnisation aura naturellement pour effet de remplacer deux opérations par une seule et de mettre fin au dédoublement du travail, des dossiers et des contacts. Des progrès considérables ont également été accomplis au ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu dans les modules Jeunesse des centres de Travail-Québec.

Dans la même veine, le ministère de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme ajoute 92 postes supplémentaires dans les services aux dirigeants d'entreprises en région, ce qui permettra d'implanter un guichet unique pour toutes les demandes de conseils techniques ou d'aide financière.

Ce ministère et le ministère de l'Habitation et de la Protection du consommateur rationnaliseront et diminueront les activités d'inspection de manière à éviter qu'un même client reçoive successivement la visite de différents inspecteurs.

C) Diminution des délais

L'un des principaux sujets de plaintes formulées par nos concitoyens concerne le délai de traitement des dossiers dans la machine gouvernementale: retards dans le processus d'émission de permis; délais trop longs en matière de prêts ou de subventions; difficultés à obtenir un remboursement, etc.

Un mécanisme de "pilote de dossier" contribue effectivement à réduire la multiplicité des interventions et par voie de conséquence, les délais mais d'autres moyens doivent être développés. Parfois, il s'agira de remettre en question des modes d'organisation. Ainsi, à la Régie de l'assurance-automobile du Québec, l'étalement de l'immatriculation a contribué à réduire les engorgements et les délais relatifs aux rendez-vous. Pour sa part, le ministère de l'Habitation et de la Protection du consommateur a commencé à implanter systématiquement au 1er avril, la procédure d'étalement des renouvellements de permis, à la lumière de l'expérience déjà entreprise avec les permis d'agents d'immeubles. Cette mesure atténuera l'effet d'engorgement et permettra conséquemment de diminuer le délai d'attente imposé au client. Plusieurs autres services gouvernementaux évalueront sous peu l'implantation d'une procédure similaire.

Parfois, il s'agira de rechercher un autre mode de décision. Ainsi de l'exemple de l'Office du crédit agricole, où il s'écoule jusqu'à trois mois avant que l'étude du dossier soit même entreprise et presqu'autant pour le mener à terme, compte tenu des autorisations du Bureau central. Une telle situation pourrait être améliorée par une politique de décentralisation des décisions à la lumière d'un certain niveau de prêts à

déterminer et du faible taux de refus, par le Bureau central, des décisions prises au plan régional.

Ce problème est encore plus crucial dans les procédures d'appels ou de contestations et l'audition des causes en justice.

C'est au ministère de la Justice, au ministère du Revenu, à la Commission de santé et de la sécurité du travail, à la Commission de protection du territoire agricole, à l'Office du crédit agricole, à la Régie du logement et à la Commission des affaires sociales que l'on retrouve le plus de plaintes dans ce domaine.

Ces ministères et ces organismes devraient porter une attention spéciale à ce secteur et prendre les moyens nécessaires pour diminuer les délais. Ils pourraient s'inspirer des actions prises par le ministère du Revenu, où le client qui souhaite exercer un recours en matière fiscale, pourra le faire selon certaines conditions auprès de la Cour des petites créances.

D) Simplification des formulaires

La décision de mars 1983 du Conseil des ministres modifiée le 11 novembre dernier prévoit que les nouveaux formulaires préparés par les ministères et organismes gouvernementaux qui sont destinés aux citoyens ou aux entreprises soient soumis, avant d'être adoptés, à l'approbation du ministre délégué aux Relations avec les citoyens. Nous nous engagons à faire connaître nos commentaires dans un délai d'une semaine. L'expérience acquise depuis trois mois est concluante: une quinzaine de formulaires du ministère des Transports, de l'Office des personnes handicapées, de la Régie de l'assurance-automobile, de la Régie de l'assurance-dépôt, de la Régie des permis d'alcool, de la Régie des rentes, de la Régie du logement, de la Société d'habitation et du ministère de l'Habitation ont été examinés.

Le Secrétariat laisse à chaque ministère ou organisme le choix des moyens de tester ses nouveaux formulaires. La qualité du langage et la simplicité

des termes doivent être tels que les formulaires puissent être compris par les citoyens tout en respectant les exigences de la réglementation. Cette évidence est reconnue par tous et pourtant l'appareil gouvernemental, à quelques rares exceptions près, ne fait pas appel au pré-test qui est l'outil privilégié pour atteindre cet objectif tout en réduisant le nombre des formulaires mal complétés, donc rejetés.

L'énorme quantité de formulaires en usage dans les services gouvernementaux, en plus d'alourdir le traitement des dossiers dans la machine administrative, pose souvent un problème de compréhension pour le client qui doit s'astreindre à les remplir. Lors d'une visite effectuée dans un centre Travail-Québec, un agent de main-d'oeuvre a expliqué que la préparation d'un dossier dans le cadre du programme "Chantier-Québec" peut nécessiter l'utilisation de 14 formulaires différents. Une autre visite dans un bureau d'aide sociale de la ville de Montréal a permis de constater que le personnel utilise quelque 141 formulaires différents.

La Régie de l'assurance automobile du Québec (Sécurité routière), suite aux nombreuses plaintes reçues quant au ton et au style de lettres, formulaires, questionnaires, a entrepris de les personnaliser et d'en simplifier le langage et de confier à un équipe le soin de les pré-tester. À la Régie de logement, un effort est fait pour concevoir un contrat-type en langage plus simple. L'Office des services de garde mettra à la disposition de sa clientèle, dès le printemps prochain, des dépliants et des formulaires simplifiés. La Régie des permis d'alcool a introduit le 1er janvier 1984 un formulaire de demande simplifié pour les permis de réunion. La Régie des loteries et courses simplifiera également le processus relatif à l'obtention des permis de loterie et de bingo; les tarifs exigés pour ces permis seront d'ailleurs révisés à la baisse.

2.3 L'information à la clientèle

À ce chapitre, les doléances les plus nombreuses et les lacunes les plus fréquemment constatées dans les plans d'amélioration concernent l'information sur les services offerts.

De façon générale, l'information sur les services gouvernementaux est abondante mais peu connue du public. Les visites effectuées ont permis de constater des lacunes dans de nombreux bureaux gouvernementaux (absence de présentoirs ou présentoirs vides). Par ailleurs, certains reconnaissent que leurs services sont mal connus et envisagent de produire divers documents d'information. Un effort accru en matière d'information gouvernementale permettrait aux citoyens de mieux s'y retrouver dans les divers programmes gouvernementaux et d'éliminer de nombreuses causes de confusion et de requêtes inutiles.

Le citoyen doit pouvoir trouver regroupée dans un même lieu toute la documentation concernant un secteur des activités gouvernementales même si elle émane de différents ministères ou organismes. Ainsi, le ministère de l'Habitation s'assurera que les bureaux de la Régie du logement offrent tous les dépliants sur les programmes LOGINOVE, LOGIPOP, LOGIRENTE, LOGELEM. La Société des alcools du Québec devrait distribuer les permis de réunion de la Régie des alcools.

À la lumière de l'expérience entreprise à Place Desjardins, le ministère du Loisir, de la Chasse et de la Pêche implantera, dès le printemps 1984, des kiosques d'information dans des endroits publics. Le ministère publiera également une version simplifiée et vulgarisée des textes réglementaires, à l'exemple de l'excellent dépliant déjà produit sur les règlements dans les parcs du Québec.

L'Office de la protection du consommateur procédera également à l'implantation de kiosques d'information situés là où se trouve la clientèle, soit dans des centres d'achats. Ce même Office, de même que la Régie du logement, effectueront des séances d'information auprès de clientèles-cibles.

Ces mesures, de même que celles contenues dans les plans d'amélioration et décrites plus haut (Guide du travailleur à la Commission de la santé et de la sécurité au travail, cours de formation aux adultes, modification des avis de cotisation du ministère du Revenu, etc.) montrent, par leur

diversité que les moyens d'offrir une meilleure information et d'avoir une meilleure visibilité sont multiples et n'engendrent que des coûts peu importants.

2.4 Primes aux employés

Le Conseil des ministres du 14 décembre dernier a entériné le programme des primes à l'initiative tel que modifié pour y intégrer des suggestions visant à l'amélioration des services aux citoyens. Il y a dorénavant un seul programme gouvernemental de primes à l'initiative comportant deux volets: amélioration du fonctionnement de l'appareil gouvernemental et amélioration des services aux citoyens. Tous les employés de la fonction publique, tant permanents qu'occasionnels, sont éligibles au programme, à l'exception des cadres et des employés du Secrétariat du Conseil du trésor et du Secrétariat aux relations avec les citoyens.

Pour donner plus d'éclat au programme et pour accorder plus d'autonomie aux ministères dans l'administration de ce programme, les montants des primes sont augmentés. Ainsi, la prime minimale passe de 20,00 $ à 200,00 $ et la prime maximale à 5 000,00 $ et pourrait dans des cas exceptionnels être majorés à 10 000,00 $.

2.5 Notation

La nouvelle loi sur la Fonction publique repose sur le principe des services aux citoyens et stipule que "le fonctionnaire doit exercer ses fonctions dans l'intérêt public au meilleur de sa compétence et avec honnêteté et impartialité". Il faut maintenant faire en sorte que les attentes signifiées aux cadres et les notations faites des fonctionnaires soient centrées autour de ce principe. À cet égard, le ministère de la Fonction publique prend avantage de la révision actuelle des fiches de notation pour tenir compte de la qualité des services dispensés par le personnel de l'État.

Le manuel "Une carrière au service des citoyens" est actuellement mis à *jour avec une dimension nouvelle sur les services aux citoyens dans*

l'optique de la nouvelle Loi sur la Fonction publique. Un groupe de travail restreint (Secrétariat / Fonction publique) rédige actuellement un premier projet de manuel révisé.

CONCLUSION

À la suite des décisions prises par le Conseil des ministres en mars 1983 et des actions entreprises par le Secrétariat, les ministères et les organismes ont pris conscience de la nécessité d'améliorer leurs services à la clientèle et ils montrent beaucoup de détermination et d'ouverture d'esprit dans ce travail. Aussi ce rapport insiste-t-il plus sur les méthodes d'actions prises par le Secrétariat et les actions réalisées par les ministères et les organismes que sur les faiblesses constatées. La préparation des plans d'amélioration et les commentaires fournis par le Secrétariat ont en effet permis aux ministères et aux organismes de constater leurs propres lacunes et l'ampleur du travail à faire.

C'est donc dans cet esprit que ce deuxième rapport a mis en lumière les réalisations intéressantes de certains ministères et organismes. On verra bien là qu'en plus de leur savoir gré de leurs efforts, le Secrétariat veut indiquer combien il attache de l'importance tant à la tâche qui reste à accomplir qu'aux capacités qu'ils ont pour l'achever. Plusieurs d'entre eux sont partis de bien loin pour en arriver au niveau d'amélioration qui est le leur maintenant; en effet, la complexité des lois et la variété et l'envergure des clientèles permettent de comprendre pourquoi certains ministères et organimes sont plus sujet à critiques que d'autres de la part des citoyens. Pour valable que soit cette explication, elle ne peut servir de prétexte à l'immobilisme. Ainsi énoncée, cette action se veut consciente, mais elle n'en sera pas moins critique.

Dans ce sens, nous rappelons ici un problème important qui cause préjudice aux citoyens - souvent aux plus démunis - soit les délais qu'ils doivent subir lorsqu'ils contestent ou en appellent des décisions rendues par le gouvernement et ses organismes et lorsqu'ils doivent se présenter en justice.

Les ministères et les organismes suivants devront faire tous les efforts nécessaires pour réduire les délais subis par les citoyens:

- Ministère de la Justice;
- Ministère du Revenu;
- Commission de la santé et de la sécurité du travail
- Commission de protection du territoire agricole;
- Office du crédit agricole;
- Régie du logement;
- Commission des affaires sociales.

RECOMMANDATIONS

Nous avons noté en introduction que la relation entre l'administration gouvernementale et sa clientèle était complexe et les éléments de réforme multiples. L'action du Secrétariat vise à accroître la qualité de ces rapports par l'amélioration des procédures et des méthodes et par un changement des mentalités et des attitudes.

Il est incontestable qu'un accueil plus chaleureux, une meilleure identification, un plus grand souci du service, une disponibilité plus importante, une information plus complète, la rédaction de documents et de formulaires plus simples, une signalisation plus claire, une simplification ou une accélération des procédures, constituent autant d'actions qui répondent à des critiques de la clientèle et que des réformes sur ce plan sont essentielles à la réalisation de notre objectif.

Pour mieux atteindre cet objectif, nous proposons des recommandations dans un certain nombre de domaines:

Régionalisation

- d'une part que les ministères et organismes qui ont régionalisé certains de leurs services prennent les moyens nécessaires pour que cette régionalisation soit accompagnée d'une délégation de pouvoir équivalente, permettant ainsi de raccourcir les délais dans les réponses au public (v.p. 13); et d'autre part que l'implantation de services gouvernementaux en région se continue.

Signalisation

- que le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement, en collaboration avec le ministère des Communications et le Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes assume la responsabilité d'une réforme de la signalisation, tant intérieure qu'extérieure, dans les édifices occupés en tout ou en partie par les ministères et les

organismes gouvernementaux; qu'un rapport des actions entreprises soit soumis au ministre délégué aux relations avec les citoyens et citoyennes le 1er juin;

Heures d'ouverture

- que les ministères et les organismes qui dispensent des services à la population informent, au plus tard le 1er juin, le Secrétariat aux relations avec les citoyens et les citoyennes des mesures qu'il prendront pour offrir ces services à l'heure du midi afin qu'à cette date le ministre délégué aux relations avec les citoyens et citoyennes fasse rapport de la situation au Conseil des ministres;

Accessibilité téléphonique

- que les ministères et les organismes évitent de réduire les services à la clientèle, particulièrement dans les services d'accueil et la communication téléphonique;

Information

- que les ministère et les organismes développent pour leurs clientèles des programmes d'information continus, notamment par l'implantation de kiosques d'informations dans les centres commerciaux, les foires et les expositions;

- que les ministères et les organismes se dotent d'un service de renseignements à la clientèle et que celui-ci soit clairement identifié dans les bottins téléphoniques; que le service central de renseignements téléphoniques du gouvernement soit mieux équipé;

Accueil

- qu'un poste d'accueil soit aménagé dans tous les édifices où sont localisés plusieurs services gouvernementaux et que ce poste soit

facilement repérable par la clientèle; que le ministère des Communications prépare un échéancier, qui sera soumis au Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes pour le 1er juin;

Délais dans les prises de décision

- que les ministères et les organismes qui rendent des décisions auprès de leurs clients se dotent de mécanismes internes de révisions avant que les cas soient soumis à des mécanismes externes d'appel; et que ceux qui en ont déjà accélèrent leur fonctionnement;

- que les ministres responsables d'organismes rendant des décisions judiciaires ou quasi-judiciaires prennent tous les moyens pour diminuer les délais entourant ces décisions, en première instance comme en appel;

Étalement de l'émission des permis

- que les ministères et les organismes qui émettent des permis, implantent une procédure d'étalement pour l'émission et le renouvellement de ces permis comme c'est le cas à la Régie de l'assurance automobile du Québec; que les plans d'étalement soient soumis au Secrétariat aux relations avec les citoyens et citoyennes pour le 1er octobre.

REUNION DU CONSEIL DES MINISTRES **Décision no:** 84-73

Sujet: Relations entre l'administration gouvernementale et les citoyens **Date:** 28 mars 1984

Le conseil des ministres décide:

à la suite du mémoire daté du 31 janvier 1984, présenté par le ministre délégué aux Relations avec les citoyens et portant sur les relations entre l'administration gouvernementale et les citoyens et citoyennes (réf: 55-4),

1- de retenir les objectifs suivants en ce qui concerne l'amélioration des relations entre l'administration gouvernementale et les citoyens:

A. accompagner la régionalisation des services des ministères et organismes d'une délégation de pouvoir en vue de raccourcir les délais de réponse au public et poursuivre l'effort de régionalisation dans les ministère et organismes qui n'y ont pas déjà procédé,

B. réformer la signalisation, tant intérieure qu'extérieure, dans les édifices occupés en tout ou en partie par les ministères et organismes gouvernementaux, le ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement, chargé de cette réforme en collaboration avec le ministère des Communications et le Secrétariat aux relations avec les citoyens, devant soumettre au ministre délégué aux Relations avec les citoyens au plus tard le 1er juin 1984 un premier rapport des actions entreprises,

C. dispenser les services à la population sur l'heure du midi, les ministères et organismes qui ne dispensent pas leurs services sur l'heure du midi devant, au plus tard le 1er juin 1984, informer le Secrétariat aux relations avec les citoyens des mesures qu'ils prendront à cet égard afin qu'à cette date le

ministre délégué aux Relations avec les citoyens puisse faire rapport au conseil des ministres,

D. éviter de réduire les services à la clientèle, particulièrement les services d'accueil et de communications téléphoniques,

E. développer pour les clientèles des ministères et organismes des programmes d'information continus, notamment par l'emploi de kiosques d'informations dans les centres commerciaux, les foires et les expositions,

F. doter les ministères et organismes de services de renseignements à la clientèle, ces services étant clairement identifiés dans les bottins téléphoniques, et mieux équiper le service central de renseignements téléphoniques du gouvernement,

G. aménager un poste d'accueil dans chaque édifice où sont localisés plusieurs services gouvernementaux, ce poste devant être facilement repérable par la clientèle, et demander au ministère des Communications de préparer un échéancier et de le soumettre au Secrétariat aux relations avec les citoyens d'ici le 1er juin,

H. doter les ministères et organismes qui rendent des décisions auprès de leurs clients de mécanismes internes de révision avant que les cas soient soumis à des mécanismes externes d'appel et accélérer le fonctionnement de ceux qui en ont déjà,

I. éliminer les délais indus dans les organismes rendant des décisions judiciaires ou quasi-judiciaires en première instance comme en appel,

J. implanter lorsque opportun un mécanisme d'étalement pour l'émission et le renouvellement des permis dans les ministères et organismes, les plans d'étalement devant être soumis au Sercrétariat aux relations avec les citoyens au plus tard le 1er octobre 1984,

étant entendu que la mise en oeuvre de la présente décision sera faite à même les crédits existants ou que les crédits additionnels nécesssaires, le cas échéant, seront soumis à la procédure normale d'autorisation;

2- de confier au ministre des Communications et au ministre délégué aux Relations avec les citoyens le soin d'examiner la question de l'accessibilité téléphonique des ministères et organismes pour les citoyens de toutes les régions du Québec.

LOUIS BERNARD

Secrétaire général
du Conseil exécutif

Réf.: 55-4

ANNEXE I

LISTE DES MINISTÈRES ET ORGANISMES TRAITÉS PRIORITAIREMENT

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES

- Bureau de révision de l'évaluation foncière du Québec

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES

- Régie de l'assurance-maladie du Québec

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION

- Office du crédit agricoie
- Commission de protection du territoire agricole

MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR

MINISTÈRE DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET DE L'IMMIGRATION

- Office de la langue française

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION

MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES

- Hydro-Québec

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT

MINISTÈRE DES FINANCES

MINISTÈRE DE L'HABITATION ET DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR

- Office de protection du consommateur
- Société d'habitation du Québec
- Régie du logement

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TOURISME

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE

- Régie de la sécurité dans les sports

MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU

- Commission des affaires sociales
- Commission des normes du travail
- Régie des rentes du Québec

MINISTERE DES RELATIONS INTERNATIONALES

MINISTÈRE DU REVENU

- Régie des loteries et des courses du Québec

MINISTÈRE DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE

MINISTÈRE DES TRANSPORTS

- Régie de l'assurance-automobile du Québec

MINISTÈRE DU TRAVAIL

- Office de la construction du Québec
- Commission de la santé et de la sécurité du travail

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DE L'APPROVISIONNEMENT

- Société immobilière du Québec

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES REGIMES DE RETRAITE ET D'ASSSURANCES

OFFICE DE RECRUTEMENT ET DE LA SELECTION DU PERSONNEL DE LA FONCTION PUBLIQUE

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME

OFFICE DES SERVICES DE GARDE A L'ENFANCE

OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUEBEC

SECRETARIAT AUX RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET LES CITOYENNES

ANNEXE II

LISTE DES PLANS D'AMÉLIORATION REÇUS

MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES
Commission des biens culturels

MINISTÈRE DES AFFAIRES INTERGOUVERNEMENTALES (Relations internationales)

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES
Bureau de révision de l'évaluation foncière
Commission municipale du Québec

MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES
Régie de l'assurance-maladie du Québec

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
Commission de protection du territoire agricole
Office du crédit agricole
Régie des grains du Québec

MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR

MINISTÈRE DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET DE L'IMMIGRATION
Commission de surveillance de la langue française
Commission de toponymie
Office de la langue française

MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS
Régie des services publics
Société de radio-télévision

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION
Office des professions

MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES
Régie de l'électricité et du gaz
Hydro-Québec

MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT
Bureau d'audiences publiques sur l'environnement
Conseil consultatif de l'Environnement

MINISTÈRE DES FINANCES

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE
Commission de la fonction publique
Office de recrutement et de la sélection du personnel de la fonction publique

MINISTÈRE DE L'HABITATION ET DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR
Régie des entreprises de la construction
Régie du logement
Société d'habitation du Québec
Office de protection du consommateur

MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TOURISME
Centre de recherche industrielle du Québec
Société Inter-port de Québec
Institut national de productivité
Société de développement industriel du Québec
Palais des congrès à Montréal
Société du parc industriel du Centre du Québec

MINISTÈRE DE LA JUSTICE

MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE
Office franco-québécois pour la jeunesse
Régie de la sécurité dans les sports

MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU
Commission des normes du travail
Régie des rentes du Québec
Conseil d'arbitrage

MINISTÈRE DU REVENU
Régie des loteries et des courses du Québec

MINISTÈRE DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
Commission des transports du Québec
Régie de l'assurance-automobile du Québec
Société des traversiers du Québec

MINISTÈRE DU TRAVAIL
Commission de la santé et de la sécurité du travail
Office de la construction du Québec

MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DE L'APPROVISIONNEMENT

COMMISSION ADMINISTRATIVE DES REGIMES DE RETRAITE ET D'ASSURANCES

SECRÉTARIAT AUX AFFAIRES GOUVERNEMENTALES EN MILIEU AMÉRINDIEN ET INUIT

CONSEIL DU STATUT DE LA FEMME

OFFICE DES SERVICE DE GARDE A L'ENFANCE

OFFICE DES PERSONNES HANDICAPÉES DU QUEBEC

SECRETARIAT AUX RELATIONS AVEC LES CITOYENS ET LES CITOYENNES

Québec, le 2 avril 1984

2 avril 1984

ANNEXE III

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
MINISTÈRE DES AFFAIRES CULTURELLES . Bureau de surveillance du cinéma . Commission des biens culturels . Conseil consultatif de la lecture et du livre . Institut québécois de recherche sur la culture . Institut québécois du cinéma . Musée des Beaux-Arts de Montréal . Opéra de Montréal . Société de développement des industries de la culture et des communications . Société de la Place des Arts de Montréal . Société du Grand Théâtre de Québec	André Boulanger	Jean-Guy Vennes	Jean Pierre Cyr	Pierrette Montminy
MINISTÈRE DES AFFAIRES INTERGOUVERNEMENTALES	Guy MacDonald	Raymonde St-Germain	Diane Duval	Serge Paré
MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES . Bureau de révision de l'évaluation foncière du Québec . Commission municipale du Québec . Commission nationale de l'aménagement . Société d'aménagement de l'Outaouais	Alain Dufour	Florent Gagné France Desjardins Caroline Pouliot Michel Ouellet Guy Gagnon	Diane Duval	Mariette Bellavance
MINISTÈRE DES AFFAIRES SOCIALES . Comité de révision de la Régie de l'assurance-maladie du Québec . Commission d'examens (soins psychiatriques) . Conseil d'arbitrage de la Régie de l'assurance-maladie du Québec . Conseil des affaires sociales et de la famille . Conseil québécois de la recherche sociale . Corporation d'hébergement du Québec . Régie de l'assurance-maladie du Québec	Marcel Landry	Pierre-A. Bernier Robert Cliche* Monique Perron* Robert Cliche* Rémy Gilbert* Pierre-A. Bernier Robert Cliche	Judith Doyon	Robert Fillion

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION	Gilles Carignan	Marcel Pelletier	Jean-Pierre Cyr	Claire Binet
. Office du crédit agricole		Camille G. Moreau		
. Régie des marchés agricoles du Québec		Benoit Lavigne		
. Raffinerie de sucre du Québec		André Marier		
. Régie des assurances agricoles		Jacques Brulotte		
. Société québécoise d'initiatives agro-alimentaires				
. Commission de protection du territoire agricole		Pierre-Luc Blain		
. Régie des grains		Fernand Beaudet		
MINISTÈRE DU COMMERCE EXTÉRIEUR	Alain Dufour	France Dupont	Jean-Pierre Cyr	Serge Paré
MINISTÈRE DES COMMUNAUTÉS CULTURELLES ET DE L'IMMIGRATION	Mireille Barrière	Enrico Riggi	Diane Duval	Micheline Lachance
. Comité provisoire pour l'implantation du plan d'action à l'intention des communautés culturelles		Jacques Johnson		
. Commission d'appel de francisation des entreprises		Lorraine Turcotte		
. Commission de surveillance de la langue française		Lise Chicoine		
. Commission de toponymie		Jean Leclerc		
. Conseil consultatif des communautés culturelles et de l'immigration		Suzette Gill		
. Conseil de la langue française		Léo Gagné		
. Office de la langue française		Jean-Y. Houle		
MINISTÈRE DES COMMUNICATIONS	Marcel Landry	François C. Reny	Jean-Pierre Cyr	Katia Morin
. Centre québécois de banques d'information scientifique et technique				
. Commission d'accès à l'information		Marcel Pépin		
. Régie des services publics		Yvon Côté		
. Société de Radio-Télévision du Québec		Philippe Gariépy		

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

• Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
MINISTRE DÉLÉGUÉ À L'ADMINISTRATION	Guy MacDonald		Judith Doyon	
. Conseil du trésor		Michel Crevier		Marie-Lyne Ethier
. Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances		Marc Beaulieu		
CONSEIL EXÉCUTIF	Royal Messier			Jean-Pierre Gauvreau
. Secrétariat des activités gouvernementales en milieu amérindien et inuit	Royal Messier	Eric Gourdeau	Diane Duval	
. Office de planification et de développement du Québec				
MINISTRE DÉLÉGUÉ À L'AMÉNAGEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL	Alain Dufour		Diane Duval	Danielle Gagné
. Secrétariat à l'aménagement et au développement régional				
. Office de planification et de développement du Québec		Lawrence Desrosiers		
MINISTRE DÉLÉGUÉE À LA CONDITION FÉMININE	Mireille Barrière		Judith Doyon	Denise Forest
. Secrétariat à la condition féminine		Evelyne Perron		
. Conseil du statut de la femme		Elizabeth Power		
. Office des services de garde à l'enfance		Renée Spain		
MINISTRE DÉLÉGUÉ AUX RELATIONS AVEC LES CITOYENS	Mireille Barrière		Gérald Kamp Jean-Pierre Cyr Diane Duval Judith Doyon Hélène Messier	
. Secrétariat aux relations avec les citoyens	Royal Messier	Mireille Barrière		
. Office des personnes handicapées	Mireille Barrière	Jean-Jacques Paradis	Gérald Kamp Judith Doyon	

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION	Yvon Jauron	Jean Pronovost	Diane Duval	Lucie Beauchemin
. Commission d'appel sur la langue d'enseignement				
. Commission consultative de l'enseignement privé				
. Conseil des universités				
. Conseil supérieur de l'éducation		Claude Benjamin*		
. Conseil des collèges				
. Fonds (Formation des chercheurs et actions concertées) pour l'aide et le soutien à la recherche		Danielle Hamel		
. Office des professions		Louis Rousseau		
. Tribunal des professions		Jean Filion*		
MINISTÈRE DE L'ÉNERGIE ET DES RESSOURCES	Yvon Jauron	Jean-Claude Cloutier	Jean-Pierre Cyr	Renée Tremblay
. Hydro-Québec		Jean Bernier		
. Régie de l'électricité et du gaz		Marc B. Boissonnault		
. Société de cartographie du Québec (dossier clos)				
. Société de développement de la Baie James		Jacques Gauthier*		
. Société de récupération, d'exploitation et de développement forestiers du Québec		J.-Claude Cloutier*		
. Société nationale de l'amiante				
. Société québécoise d'exploitation minière				
. Société québécoise d'initiatives pétrolières				
. Société d'énergie de la Baie James		Guy Lefebvre*		
MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT	Gilles Carignan	Claire Monette	Jean-Pierre Cyr	Louis Bernier
. Bureau d'audiences publiques sur l'environnement		Louise Roy		
. Conseil consultatif de l'environnement		Camille Rousseau		
. Société québécoise d'assainissement des eaux		Maurice Mathieu		

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
MINISTÈRE DES FINANCES	Yvon Jauron	André Montminy	Jean-Pierre Cyr	Jean Royer
. Caisse de dépôt et placement du Québec		Jean-Pierre Guay		
. Commission des valeurs mobilières du Québec		Jacques Labelle		
. Curatelle publique		Rémi Lussier		
. Inspecteur général des institutions financières		Thomas-Louis Simard		
. Régie de l'assurance-dépôts du Québec		Thomas-Louis Simard		
MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE	Guy MacDonald	Michelle Lejeune	Judith Doyon	Denise Forest
. Comité d'appel				
. Commission de la Fonction publique				
. Office de recrutement et de sélection du personnel de la Fonction publique				
MINISTÈRE DE L'HABITATION ET DE LA PROTECTION DU CONSOMMATEUR	André Boulanger	Guy Picard	Diane Duval	Jean-Louis Dubé
. Office de protection du consommateur		André Lachapelle		
. Régie des entreprises de construction		Pierre Boivin		
. Régie du logement		Francine Bélanger		
. Société d'habitation du Québec		Pierre S. Blanchard		
MINISTÈRE DE L'INDUSTRIE, DU COMMERCE ET DU TOURISME	Alain Dufour	Ghislain Théberge	Diane Duval	Katherine Gagnon
. Comité consultatif de normalisation		Guy Auger		
. Centre de recherche industrielle du Québec				
. Conseil du tourisme du Québec		Richard Lapointe		
. Institut national de productivité				
. Sidérurgie du Québec		James Donavan		
. Société de développement industriel du Québec		Charles Turmel		
. Société des alcools du Québec				
. Société du parc industriel et commercial aéroportuaire de Mirabel				

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
. Société du Parc industriel du centre du Québec . Société du Palais des congrès de Montréal . Société inter-port de Québec . Société générale de financement	Alain Dufour	André Villeneuve* Josette Guimond		
MINISTÈRE DE LA JUSTICE . Bureau de la protection civile du Québec . Comité pour la protection de la jeunesse . Commission de refonte des lois et règlements . Commission de police du Québec . Commission des droits de la personne . Commission québécoise des libérations conditionnelles . Commission des services juridiques . Fonds d'aide aux recours collectifs . Société québécoise d'information juridique . Régie des permis d'alcool du Québec . Tribunal de l'expropriation . Comité de discipline (loi des huissiers) . Conseil consultatif de la justice . Conseil de la magistrature . Commission d'appel pour les autochtones du Québec	Gilles Carignan	Laurette Laurin (Responsable également de tous les orgnaismes)	Diane Duval	Lise Genest
MINISTÈRE DU LOISIR, DE LA CHASSE ET DE LA PÊCHE . Régie des installations olympiques . Conseil de la faune . Régie de la sécurité dans les sports . Regroupement des organismes nationaux de loisirs du Québec . Office franco-québécois pour la jeunesse	Royal Messier	Pierre Bernier Serge Vincent Gilles Néron Antoine Godbout André Tétreault	Jean-Pierre Cyr	Pierre Choquette

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
MINISTÈRE DE LA MAIN-D'OEUVRE ET DE LA SÉCURITÉ DU REVENU	Mireille Barrière	André Roy	Diane Duval	Michelle Doyon
. Commission des affaires sociales		Pierre Desmarais		
. Commission des normes du travail		Gilles Desrochers		
. Conseil d'arbitrage sur la formation et la qualification professionnelle de la main-d'oeuvre		André Girouard		
. Office de la sécurité du revenu des chasseurs et piégeurs cris		Monique Garon		
. Régie des rentes du Québec		Guy Lachance		
MINISTÈRE DU REVENU	Guy MacDonald	Jean Laurin	Jean-Pierre Cyr	Ruth Vachon
. Régie des loteries et des courses du Québec				
MINISTÈRE DE LA SCIENCE ET DE LA TECHNOLOGIE	Guy MacDonald	Rafic Nammour	Jean-Pierre Cyr	Roch Brisson
. Conseil de la science et de la technologie				
MINISTÈRE DES TRANSPORTS	Gilles Carignan	Pierre-Emile Tremblay	Diane Duval	Martine Savard
. Commission des transports du Québec		René Lavoie		
. Office des autoroutes du Québec		Pierre-Emile Tremblay		
. Régie de l'assurance automobile du Québec		Céline Coulombe		
. Société des traversiers du Québec		Jocelyn Fortier		
. Société du port ferroviaire Baie-Comeau-Hauterive				
. Les Entreprises Bussières Ltée				
MINISTÈRE DU TRAVAIL	André Boulanger	Réjean Parent	Jean-Pierre Cyr	Richard Bonin
. Comité mixte de la construction				
. Commissaire au placement				
. Commission de la construction				

LISTE DES RESPONSABLES DES MINISTÈRES ET DES ORGANISMES ET DES RESPONSABLES AU SEIN DES CABINETS ET DU SECRÉTARIAT

* Interlocuteur

MINISTÈRES / ORGANISMES	SECRÉTARIAT	MINISTÈRES/ORGANISMES	CABINET DE DENIS LAZURE	CABINETS
. Conseil consultatif du travail et de la main-d'oeuvre				
. Conseil d'arbitrage				
. Conseil des services essentiels	André Boulanger			
. Institut de recherche en santé et en sécurité du travail		André Gagnon		
. Office de la construction du Québec		Hugues Ferron		
. Commission de la santé et de la sécurité du travail	Marcel Landry	Nicole Kerjean		
MINISTÈRE DES TRAVAUX PUBLICS ET DE L'APPROVISIONNEMENT	Marcel Landry	Nadine Girardville	Jean-Pierre Cyr	Daniel Lapointe
. Service des achats du Québec				
. Société de développement immobilier du Québec				
. Société parc-auto du Québec métropolitain				